

Coaching: Professionelle Unterstützung für Führungskräfte in der VUCA-Welt

Was Coaching für Schulentwicklung leisten kann



Gutes Coaching ist immer auch ein Beitrag zur Organisationsentwicklung bzw. Schulentwicklung

Der Begriff Coaching hat eine schillernde Ausstrahlung und wird seit Jahren inflationär verwendet – vom Personal Coach über den Life Coach bis hin zum Hair Coach.¹ Deshalb ist eingangs eine kurze Definition erforderlich, was im Folgenden mit Coaching gemeint ist: Professionelles Coaching in der Arbeitswelt ist eine Form der personenzentrierten Beratung mit dem Zweck, eine Reflexion des beruflichen Handelns zu ermöglichen und eine Erweiterung des professionellen Handlungsrepertoires zu unterstützen.

Autor: **Robert Erlinghagen** ·

Foto: **Youssef Naddam, Unsplash**

Fußnoten:

¹ Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird an manchen Stellen im Text auf eine gendergerechte Sprache verzichtet.

Coaching richtet sich traditionell eher an Führungskräfte, gelegentlich auch an Führungsstandems (z.B. Schulleiter*in und Stellvertreter*in) oder an (Führungs-)Teams. Es ist weit überwiegend eine Form der Prozessberatung, weniger eine Expertenberatung. Prozessberatung hilft Menschen dabei, selbst Antworten oder Lösungen zu entwickeln. Sie stellt meist viele Fragen, unterstützt die Selbstreflexion durch aktives Zuhören oder hält Settings und Tools bereit, welche die Situationsanalyse, Ideenentwicklung oder Entscheidungsfindung erleichtern. Manchmal bieten Coaches – je nach ihrem Selbstverständnis und methodischen Ansatz – natürlich auch fachliche Hinweise oder Tipps und Lösungsvorschläge an (Expertenberatung).

WACHSENDER BEDARF NICHT NUR IM BILDUNGSBEREICH

Die Notwendigkeit, das eigene berufliche Handeln als Führungskraft zu reflektieren und der Wunsch, sich dafür externe Unterstützung zu suchen, nimmt zu. Der Markt für Coaching wächst. Dies hat sicher vielerlei Ursachen. Es kann damit zu tun haben, dass Coaching von einem scheinbaren Defizitnachweis („Der/die braucht einen Coach, der/die kann es nicht.“) zu einem Statussymbol („Ich bin eine moderne Führungskraft, ich habe einen Coach.“) geworden ist. Vermutlich hat es aber vor allem damit zu tun, dass sich die Bedingungen des Arbeitens für Führungskräfte immer komplexer gestalten. Die Welt ist VUCA geworden. VUCA – oder zu Deutsch VUKA – steht für:

- ▷ **Volatil:** Manche Entwicklungen unterliegen starken Schwankungen. (**Volatility**)
- ▷ **Unsicher:** Wir verfügen nie über alle und selten über alle wesentlichen Informationen, um Situationen zu bewerten und Entscheidungen zu treffen. (**Uncertainty**)
- ▷ **Komplex:** Wir haben es mit einer immer weiter steigenden Zahl von Einflussfaktoren und Wechselwirkungen zu tun. (**Complexity**)
- ▷ **Ambig, mehrdeutig, doppelsinnig:** Was heute richtig war, kann morgen falsch und übermorgen wieder richtig oder völlig irrelevant sein. (**Ambiguity**)

Gerade die Corona-Pandemie hat dies in den vergangenen Monaten deutlich vor Augen geführt. Aber auch jenseits von Corona sind Führungskräfte zunehmend gefordert, die Reaktions- bzw. Veränderungsfähigkeit und Resilienz ihrer selbst und ihrer Organisation zu stärken. Schulen waren in den vergangenen Jahren etlichen gesellschaftlichen (z.B. Integration von Flüchtlingen, Inklusion, Heterogenität der Schülerschaft) und technologischen (z.B. Digitalisierung, Infrastruktur, Architektur) Veränderungsimpulsen ausgesetzt – zusätzlich zu den jeweils schulspezifischen Themen vor Ort. Es wäre eine Illusion zu glauben, dass hier künftig noch einmal dauerhaft Ruhe einkehrte oder dass es irgendwann in absehbarer Zeit noch einmal einen Zustand gäbe, wo Schulen sich auf einem einmal erreichten Niveau dauerhaft einrichten könnten. Die Herausforderung der Gegenwart und Zukunft ist die Ritualisierung von Veränderung, wozu unter anderem auch die ritualisierte Selbstreflexion und die Schaffung von Auszeiten für das vertiefte Nachdenken gehören.

Es besteht ein wachsender Bedarf an schulischen Führungskräften, die nicht nur den Alltag managen, sondern einen Rahmen schaffen, in dem ihre Schulen auf immer neue Veränderungsimpulse gelassen und reflektiert reagieren können. Dabei ist es ein üblicher Effekt, dass sich die Auswirkungen von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gerade bei denjenigen Rollenträger*innen bündeln und potenzieren, die das Gesamtsystem repräsentieren und bei denen die Fäden zusammenlaufen: sprich bei den obersten Führungsebenen von Schulen, den Schulleitungen. Hinzu kommt, dass Schulen unter besonderer gesellschaftlicher Beobachtung und nicht selten im Fokus politischer und ideologischer Debatten stehen. Aus all dem entsteht ein gesteigerter Selbstreflexionsbedarf insbesondere für das Führungspersonal: Wie stehen wir selbst zu alle dem? Was ist unsere Aufgabe? Was können wir tun?

Nicht zuletzt deshalb ist sicher auch im Bildungsbereich die Nachfrage nach Coaching gewachsen. Manche Bundesländer haben in den letzten Jahren Coaching-Pools eingerichtet, aus denen sich ihr Führungspersonal für verschiedene Anlässe einen Coach auswählen kann. Das macht deutlich, dass sie diese Form der Unterstützung ihres Führungspersonals ebenfalls für geboten halten, und zum anderen ist es ein Hinweis darauf, dass sie eine Vorauswahl treffen möchten, wer diese Form der Beratung übernimmt.

COACHING IST ROLLENBERATUNG UND DAMIT EIN BEITRAG ZUR SCHULENTWICKLUNG

Gutes Coaching ist immer auch ein Beitrag zur Organisationsentwicklung bzw. Schulentwicklung. Ganz gleich, worum es bei der Beratung inhaltlich geht und an wen sie sich im Einzelfall richtet: Der Zweck der Beratung muss gekoppelt sein an den Zweck der Organisation, und die Beratung muss eingebunden sein in die Organisationsstrukturen. Coaching ist keine Privatsache. (Ausgenommen hiervon ist lediglich privat finanziertes Coaching.) Auch wenn die externe Beratung mit Individuen arbeitet, handelt es sich dabei um Rollenträger*innen, also um Repräsentant*innen der Schule als Organisation, nicht um Privatpersonen. Der Organisationskontext ist also zu berücksichtigen. Das analytische Grundmodell dafür unterscheidet zwischen Person, Rolle und Organisation, wobei die Rolle im Fokus der Interventionen steht (vgl. Abbildung):

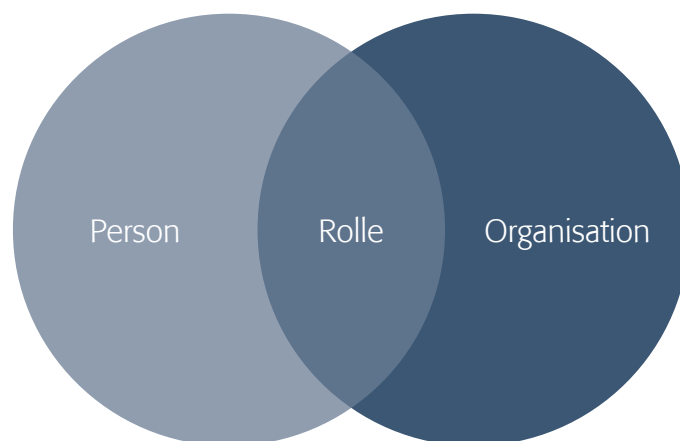


Abb. 1: Analytisches Grundmodell von Coaching

Coaching bedeutet also nicht Lebensberatung; da wäre der Fokus die Person, die Persönlichkeit, das Individuum. Dennoch können und sollten private, persönliche Themen, im Coaching mitbearbeitet werden, wenn sie Auswirkungen auf die Rolle haben. Dies schließt ein, dass Coaching als personenzentriertes Beratungsformat auch sehr persönlich werden kann, bis hin zur Zu-Mutung. Deshalb gewährleisten Coaches Vertraulichkeit und Verschwiegenheit.

Coaching ist auch nicht unmittelbar Organisationsberatung; da stünde eindeutig die Organisation im Fokus. Eine konzeptionelle Verknüpfung der Beratung mit der Primäraufgabe der Organisation, im Falle von Schule also dem Lehren und Lernen, ist aber unabdingbar. Dies gilt auch dann, wenn die Beratung vordergründig nicht die pädagogische Arbeit selbst unmittelbar betrifft. Fehlt diese Anbindung, besteht die große Gefahr, dass der Beratungsprozess entweder zum Hobby (d.h. ohne professionellen Anspruch) oder zum Selbstzweck (d.h. ausschließlich orientiert an persönlichen Interessen der Beteiligten) wird. So wie alle anderen professionellen Aktivitäten an Schule erhält auch ein Coachingprozess seine Legitimation durch die Orientierung an der Nützlichkeit für die Primäraufgabe, denn diese Aufgabe ist der Grund für die Existenz der Organisation Schule.

Deshalb sollten sich Auftraggeber*in ebenso wie Coach die Frage stellen: Worin liegt der Beitrag dieses Coachings bezogen auf die Kernaufgabe Lehren und Lernen? Und wie genau ist dieser Beratungsprozess in der Gesamtstruktur verankert, d.h. wer erfährt wie und wann von welchen Inhalten und welchen Ergebnissen? Da – wie oben erwähnt – für Coaches das Gebot der Vertraulichkeit und Verschwiegenheit gilt, sind diese Fragen, wie der Transfer in das System vonstattengehen soll, Gegenstand eines eigenen Klärungsprozesses innerhalb des Coachings.

PRO UND CONTRA FELDKOMPETENZ VON COACHES

In den vergangenen Jahren war zu beobachten, dass Schulen sich zunehmend für externe Beratung öffnen. Dennoch begegnet es uns in der Praxis immer wieder, dass vonseiten der Schulen selbst die Besonderheit und Einzigartigkeit des Systems Schule betont wird und dass externe Beratung den Nachweis einer ausgeprägten Feldkompetenz erbringen muss, bevor sie eingelassen wird. Es gilt die weit verbreitete Annahme, dass Schule nur verstehen kann, wer eigene Berufserfahrung in Schule mitbringt.

Nun sind gewiss Schulen sehr spezifische Organisationen. Doch für welche Organisation gilt das nicht?

Eine Besonderheit von Schule ist es, dass viele der dort arbeitenden Menschen selbst nach der eigenen Schulzeit und dem Studium direkt wieder in die Schule zurückgekehrt sind – nun als Lehrerin oder Lehrer – und keine andere Organisation der Arbeitswelt intensiver kennen gelernt haben. Viele Schulen sind daher ein gegenüber anderen Berufsfeldern und Organisationserfahrungen nach wie vor stark abgeschotteter Ort.

Insofern scheint eine gewisse Feldkompetenz erforderlich zu sein, um für externe Beratung Akzeptanz zu finden. Und eine Beratung, der kein Vertrauen entgegengebracht wird, ist sinnlos. Viel größer scheint jedoch – aus zugegebenermaßen externer Sicht – das Risiko einer allzu großen Feldkompetenz und damit Nähe zum System Schule zu sein. Ein Sprichwort unbekannter Herkunft lautet: „Ein guter Berater ist ein ganz normaler Mensch, der sehr weit weg wohnt.“ In der Tat liegt der besondere Charme und Nutzen externer Beratung genau darin: weit genug weg sein, nicht selbst betroffen sein, nicht verwickelt und verstrickt sein, eine zusätzliche, andere, neue, vielleicht überraschende und irritierende Perspektive anbieten, etwas aus der Distanz betrachten können.

Ein Coach, der die gleichen blinden Flecken entwickelt hat wie die Führungskräfte, die er oder sie berät, taugt nichts. Beratung lebt von Fremdheit. Es ist ja gerade der Charakter der Externalität, der den Mehrwert einer zusätzlichen Perspektive, einer ungewöhnlichen Betrachtung, einer Irritation überhaupt erst ermöglicht. Schulische Führungskräfte sollten deshalb von ihren Coaches nicht in erster Linie Feldkompetenz erwarten, sondern vielmehr Neugier, Offenheit und die Bereitschaft, sich das Beratungsfeld Schule fragend zu erschließen.

10 TIPPS FÜR DEN EINSATZ EXTERNEN COACHINGS

1. „SAGE MIR WIE EIN PROJEKT BEGINNT, UND ICH SAGE DIR, WIE ES ENDET.“

Tatsächlich hat sich dieser Satz schon oft bewährt: In der Initialphase, d.h. im Moment der Kontaktaufnahme und der ersten Gespräche zur Klärung eines Coachingauftrags bildet sich häufig bereits die gesamte Dynamik ab, die den späteren Verlauf des Coachings kennzeichnen wird. Es ist der Moment, in dem ein externes Organisationsmitglied auf Zeit erstmalig die Bühne der Organisation betritt – auch wenn diese Bühne die Praxisräume des Coaches sind. Aus externer Sicht ist in diesem Moment gleichzeitig ein sich Einfügen in die bestehende Kultur der Organisation verlangt und das Bewahren einer kritischen Distanz, um dauerhaft eine externe Position einnehmen zu können. Gehen Sie besonders aufmerksam mit diesem Moment um.

In Analogie zu dem Satz, dass niemand eine zweite Chance für einen ersten Eindruck hat, gilt auch hier, dass dieser erste Eindruck prägend ist. Es geht hier für beide Seiten, Führungskraft wie Coach, nicht darum, eine künstliche Fassade aufzubauen, sondern diesen ersten Eindruck bewusst zu gestalten und vor allem zu testen, ob eine Vertrauensbasis aufgebaut werden kann, die belastbar ist für die Zu-Mutungen, die gute Beratung mit sich bringen kann und sollte.

2. VERSTEHEN SIE COACHING ALS EINEN PROZESS.

Schulen und schulische Führungskräfte haben viel Erfahrung damit, sich punktuell intensiv mit einzelnen Fragen zu befassen. Nicht ganz so viel Erfahrung haben sie oft damit, langfristig ein Thema zu entwickeln. Oft sind die gesetzten Termine für die verschiedenen Gremien und Gruppen gefüllt mit organisatorischen und Alltagsfragen, so dass kaum Zeit bleibt, sich in Ruhe einem Thema zu widmen. Oft sind die Abstände zwischen den Sitzungen zu groß, als dass es möglich wäre, einen Gedanken von Sitzung zu Sitzung fortzuentwickeln. Man fängt immer wieder von vorne an. Dies lässt sich besonders gut am Beispiel der Pädagogischen Tage verdeutlichen: An Schulen werden häufig solche singulären Termine zu herausragenden Events ausgebaut und damit überfrachtet („Endlich haben wir einmal Zeit.“). Zugleich sind Auftritte externer Berater auf solchen Events für beide Seiten einerseits verlockend und andererseits unbefriedigend. Verlockend, weil sie die Besonderheit der Präsenz externer Beratung betonen und damit den natürlichen Narzissmus der Berater*innen bedienen. Unbefriedigend, weil beiden Seiten insgeheim klar ist, dass die nachhaltige Wirkung solcher Events fraglich ist. Gehen Sie deshalb gemeinsam mit ihrer externen Beratung durch die Mühen der Ebene. Denn diese gehören unweigerlich dazu, wenn nachhaltige Veränderungen bewirkt werden sollen. Versuchen Sie, Coachingprozesse in ihren Schuljahresplan so zu integrieren, dass eine kontinuierliche Arbeit an einzelnen Themen möglich ist.

3. BLEIBEN SIE AM BALL UND VERMEIDEN SIE THEMEN- ODER COACH-HOPPING.

Als Coach erlebt man nicht selten, dass Schulen und ihre Führungskräfte sich vielen verschiedenen Themen parallel oder nacheinander zuwenden. Und man erlebt immer wieder, dass hierfür auch eine ganze Reihe verschiedener externer Berater*innen ausprobiert wird. Dafür gibt es eine Vielzahl von möglichen Gründen. Bezogen auf die Zusammenarbeit mit der externen Beratung scheint ein wesentlicher Grund der zu sein, dass das Neue euphorisierend wirkt, während das Vertraute langweilen kann. Das neue Thema und der neue Berater werden also nicht unbedingt deshalb gesucht, weil das alte Thema abgeschlossen ist oder der alte Berater schlecht war oder seine Arbeit beendet hat, sondern weil die belebende Wirkung des Neuen angesichts der Mühen der Ebene vermisst wird.

4. KALKULIEREN SIE IHREN EIGENEN AUFWAND MIT EIN.

Coaching macht Arbeit. Damit ist nicht nur die Zeit gemeint, die Sie selbst im Coaching verbringen. Wenn das Coaching gut läuft, dann bleibt es auch in Phasen der Abwesenheit des Coaches nicht folgenlos für Ihre Schule. Kalkulieren Sie Zeit und Ressourcen ein, so dass Beratungsimpulse verarbeitet und aufgegriffen werden können. Aus externer Sicht gilt, dass ein Projekt gerade dann gut läuft, wenn der Kunde viel (ver)arbeitet...

5. MACHEN SIE ES SICH NICHT ZU BEQUEM.

Noch einmal: Coaching macht Arbeit. Coaching lebt davon, dass Sie als Klient*in ein Anliegen mitbringen, dass Sie bereit sind, intellektuell und emotional in die Gespräche zu investieren, dass Sie etwas (über sich) lernen möchten. Unter Coaches gibt es das geflügelte Wort, dass es unter ihren Kund*innen drei verschiedene Typen gibt: Besucher*innen, Kläger*innen und „echte“ Klient*innen.

Besucher*innen möchten vor allem aus Neugier einmal ein Coaching in Anspruch nehmen. Sie kommen mit der Erwartung, dass der

Coach einmal vorführt, was Coaching so alles ist oder sein könnte und was er/sie so auf der Pfanne hat. Manchmal bringen Besucher*innen eine Frage mit, aber trotzdem verlaufen diese Coachings eher energiearm und am Ende zwar freundlich, aber wenig ergiebig.

Kläger*innen suchen im Coaching einen Ort, um Ihrer Unzufriedenheit Ausdruck zu verleihen ohne wirklich etwas an der Situation verändern zu wollen. Im besten Fall kann Coaching hier vorübergehend emotionale Entlastung verschaffen. Doch irgendwann führt es in der Regel zu Frustration auf beiden Seiten, weil es nicht gelingt, wirkliche Lösungen zu entwickeln.

„Echte“ Klient*innen hingegen kommen mit einem – mehr oder weniger konkreten und bewussten – Anliegen. Sie sehen sich selbst in der Verantwortung für die Entwicklung von Lösungen und deren Umsetzung und suchen sich dafür durchaus auch fordernd eine externe Unterstützung. Coachingprozesse mit dieser Ausgangslage sind am ertragreichsten.

6. SCHAFFEN SIE SICH GEEIGNETE RAHMENBEDINGUNGEN

Coaching macht zwar Arbeit, sollte aber nicht als zusätzlicher Stressfaktor wirken. So ist z.B. die Frage, wann und wo das Coaching stattfindet, nicht unerheblich. Coaching sollte als Teil der Arbeitszeit verstanden werden – es ist, wie gesagt, kein Privatvergnügen, sondern dient wie eine Fortbildung der Professionalisierung. Auf den ersten Blick ist es vielleicht einfacher, das Coaching am eigenen Arbeitsplatz durchzuführen. Dadurch nehmen Sie sich aber die Möglichkeit zeitlich und räumlich Abstand zum Arbeitsalltag zu gewinnen. Oft entstehen viele Ideen und Gedanken im Übergangsraum auf dem Weg zum oder der Rückreise vom Coaching.

7. SCHLIESSEN SIE DREIECKSKONTRAKTE.

Ein Dreieckskontrakt ist ein Kontrakt zwischen Berater*in, Auftraggeber*in bzw. Finanzierer*in und Adressat*in der Beratung. Gar nicht selten sind Auftraggeber bzw. Finanzierer und Adressat nicht identisch, z.B. wenn eine einzelne Führungskraft und nicht die/der Schulleiter/in selbst ein Coaching nutzen will oder wenn ein Schulleitungscoaching von der Schulaufsicht finanziert wird. Getreu dem weiter oben beschriebenen Prinzip, dass ein Coaching immer zugleich Organisationsberatungsaspekte enthält, macht ein Dreieckskontrakt in diesen Fällen deutlich, dass sich die Beratung sowohl dem unmittelbaren Adressaten als auch der Organisation bzw. dem Bildungssystem als Ganzes gegenüber verpflichtet fühlt. Setzen Sie sich also zu Beginn und mindestens noch einmal zum Abschluss eines solchen Beratungsprozesses an einen Tisch und legen Sie Ihre unterschiedlichen Interessen und Erwartungen bzw. die Ergebnisse offen.

Achtung: Dreieckskontrakte sind auch für Coaches anspruchsvoll, da sie mit dieser doppelten Loyalität konstruktiv umgehen müssen. Deshalb vermeiden auch Coaches gelegentlich diese komplexe Konstruktion.

Daraus ergibt sich ein weiterer wichtiger Tipp, nämlich:

8. BERÜCKSICHTIGEN SIE DAS SPANNUNGSVERHÄLTNIS ZWISCHEN DEM INDIVIDUALINTERESSE NACH VERTRAULICHKEIT UND DEM ORGANISATIONSINTERESSE NACH TRANSPARENZ

Recht oft kommt es in Beratungsprozessen dazu, dass sich die Frage nach der Vertraulichkeit stellt. Prinzipiell kann und soll Coaching einen geschützten Raum bieten, in dem auch Unfertiges, vielleicht Unbequemes gedacht werden kann. Daraus kann ein Konflikt zwischen dem Individualinteresse nach Vertraulichkeit („Ich möchte mal etwas besprechen, das (noch) nicht alle anderen mitbekommen sollen“) und Organisationsinteresse („Auch als Unbeteiligte möchten wir erfahren, was im Coaching besprochen, geplant, entschieden wird.“). Treffen Sie daher Vereinbarungen, wie mit diesem Spannungsverhältnis umgegangen werden soll. Dafür gibt es keine eindeutige Regelung. Wichtig ist, dass alle Beteiligten, immer wieder neu reflektieren, wie mit den Anforderungen an Vertraulichkeit und Transparenz umgegangen wird.

9. FALLS SIE MIT MEHREREN EXTERNEN BERATER*INNEN ODER COACHES ZUSAMMENARBEITEN: SORGEN SIE DAFÜR DASS DIESE SICH AUSTAUSCHEN.

Ein ähnlicher Gedanke gilt auch für den Umgang mit mehreren Beratungsprozessen. Manchmal erfährt man als externe*r Berater*in eher zufällig, dass zeitgleich noch weitere Berater*innen in der gleichen Organisation im Einsatz sind. Viel besser ist es, Transparenz über die verschiedenen Beratungsprozesse herzustellen und für Abstimmungsgespräche mit und unter den Berater*innen zu sorgen, damit deren Interventionen in eine ähnliche Richtung zielen und sich nicht gegenseitig konterkarieren. (Es ist, nebenbei bemerkt, nicht zu unterschätzen, dass ansonsten auch die Konkurrenz unter den Berater*innen unnötig angeheizt werden kann: „Wie kann ich mich profilieren, so dass ich Folgeaufträge bekomme...“). Außerdem können Sie in solchen Gesprächen auch die jeweils unterschiedlichen Eindrücke und Perspektiven abgleichen.

10. NEHMEN SIE NICHT DIE BILLIGSTEN COACHES

Einerseits gibt es in Schule manchmal wenig Erfahrung, was Beratungsdienstleistungen kosten, andererseits tummelt sich auf dem Coaching-Markt eine sehr bunte Schar von Anbietern. Professionelles Coaching setzt eine solide, umfangreiche Coaching- oder Supervisionsausbildung, einige Berufserfahrung, stetige Weiterbildung und eine intensive Auseinandersetzung mit eigenen Verhaltensmustern und Prägungen voraus. Qualität sichern Zertifizierungen von Coaches durch Berufs- und Fachverbände wie z.B. die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv). Das alles ist nicht für Dumping-Preise zu haben.

MEHR INFORMATIONEN:

Robert Erlinghagen ist Supervisor (DGSv), Coach (SG), Organisationsberater und Trainer. Er ist Inhaber von mindshaker und berät seit vielen Jahren in Deutschland, Österreich und der Schweiz u.a. Akteure im Bildungssystem.

Kontakt:

Robert Erlinghagen
Stettiner Straße 16
57518 Betzdorf

www.mindshaker.de
re@mindshaker.de